

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский Государственный Педагогический Университет»  
Кафедра общей психологии и конфликтологии

**ГОТОВНОСТЬ ПЕДАГОГОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ  
ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Направление подготовки «37.03.02 – Конфликтология»**  
Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав. кафедрой Л.А. Максимова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 г.

---

Исполнитель:  
Эбель Виктория Сергеевна,  
обучающийся группы  
КОНФ-1501z

---

Научный руководитель:  
Валиев Равиль Азатович,  
кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры общей  
психологии и конфликтологии

---

Екатеринбург 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1. Характеристика педагогической деятельности и её особенностей .....	5
1.2. Психологические особенности готовности педагогов к принятию инноваций. Педагогическое выгорание .....	8
1.3. Инновационные формы решения конфликтов в образовательной организации .....	15
ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ .....	29
2.1. Организация и методы исследования.....	29
2.2. Проведение исследования.....	31
2.3. Программа по формированию готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации .....	34
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	40
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	41
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 .....	44

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования определяется тем, что в современном поликультурном обществе в условиях реализации гуманистической концепции образования личность рассматривается как ценность культуросообразного типа, взаимодействие с которой строится на диалогической основе и требует от нее диалогичности, понимания, уважения культурной «идентичности других людей». «Человек предстает как уникальный мир культуры, вступая во взаимодействие с другими личностями - культурами, творя себя в процессе такого взаимодействия и воздействуя на других» (М.М.Бахтин). Современное образование должно быть обращено к человеку, оно должно подготовить его к жизни и деятельности в условиях поликультурного общества, основой которого должен стать диалог (полилог). Диалог, основывающийся на равноправии культур, позволяет сохранить многообразие, «многоцветность» культур посредством взаимного восприятия и обмена ценностями этих культур. Поликультурное образовательное пространство становится аксиологической средой развития личности, поэтому неизбежны противоречия и конфликты, которые обусловлены различным уровнем воспитанности, принадлежностью к различным культурам, конфессиям, национальностям.

**Проблемой** нашего исследования стало выявление уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации

**Объект исследования:** готовность педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

**Предмет:** индивидуальные различия в психологической готовности педагогов, определяющие продуктивность участия в использовании инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации

**Цель исследования** — выявление уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, построение теоретически обоснованной модели уровня готовности педагогического коллектива к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации

**Гипотеза исследования:** среди педагогов преобладает средний уровень готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

В ходе исследования решались следующие **задачи**:

1. Теоретическое и методическое обоснование проблематики изучения готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.
2. Выявление и обоснование критериев готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации
3. Создание макета программы по формированию готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1. Характеристика педагогической деятельности и её особенностей**

Педагогическая деятельность - это воспитывающая, развивающая и обучающая деятельность учителя, которая направлена на учеников и предполагает личное активное саморазвитие и самосовершенствование педагога.

Педагогическая деятельность имеет следующие характеристики: наличие цели и мотивации, предметность и продуктивность деятельности.

Появилась педагогическая деятельность одновременно с культурой, задачей общества в этот момент была передача опыта младшим поколениям, начиная от общинного строя, где обучение проходило через общения со старшим поколением.

С развитием общества развивалась педагогическая деятельность, появлялись школы, лицеи и т.д. За всю историю обучения сменились различные формы передачи опыта: беседа (сократическая беседа), работа в мастерских (опыт гончарного, кожевенного, ткацкого и др. видов производственного обучения, где основным было систематическое и целенаправленное участие ученика в технологическом процессе, последовательное усвоение им производственных операций); вербальное наставление (институт “дядек”, монастырей, гувернеров и т.д.). Я.А.Коменский закрепил урочную систему обучения в классах, которая и сейчас является основной системой в каждом образовательном учреждении. Начали подразделяться такие формы занятий, как лекция, семинар, зачет, практикум.

Б.Т. Лихачев в своих трудах выделяет следующую структуру педагогической деятельности:

- Потребности общества и тенденции общественного развития, которые предъявляются человеку;
- Система знаний, умений и навыков, опыта в областях производства и культуры, общественных отношений, которые передаются из поколения в поколение;
- Опыт и знания педагога, его мастерство и интуиция;
- Культура носителя знаний – нравственная и эстетическая.

Все виды деятельности имеют своё строение. Педагогическая деятельность также имеет своё строение, оно представлено следующими пунктами:

- Мотивация деятельности;
- Предмет деятельности;
- Средства и способы решения задач;
- Продукт и результат деятельности.

Мотивация занимает важное место в структуре любой деятельности. Мотивы педагогической деятельности можно выделить в три группы: мотивы долженствования; мотивы заинтересованности и увлечённости предметом; мотивы увлечения коммуникацией с детьми («любовь к детям»). Исходя из доминирующего мотива, можно выделить четыре группы учителей: с доминированием мотивов долженствования; с преобладанием интереса к преподаваемому предмету; с основной потребностью в общении с детьми; без ведущего мотива. Педагоги из последней группы являются педагогами с самым высоким авторитетом и квалификацией. Существуют также различные внешние мотивы педагогов: материальные побуждения; мотивы самоутверждения; мотивы профессионализма; побуждения личностной самореализации.

Деятельность в педагогическом смысле имеет свой стиль – это особую систему способов, которая обусловлена типологическими особенностями и складывается у человека, стремящегося к наилучшему осуществлению данной деятельности, система психологических средств, к которым прибегает человек в целях наилучшего уравнивания своей индивидуальности с внешними условиями деятельности.

В данном определении стиля деятельности важна роль индивидуального сочетания приёмов и способов выполнения деятельности.

Структурой индивидуального стиля деятельности являются следующие компоненты:

- Индивидуальные психологические особенности субъекта деятельности, в том числе личностные и поведенческие;
- Психологические особенности деятельности;
- Типологические особенности обучающихся (возраст, пол, статус, уровень знаний и т.д.).

Области проявления индивидуального стиля педагогической деятельности определены:

- Темпераментом;
- Характером реакции на педагогические ситуации, а также на действия и поступки обучающихся;
- Методами обучения;
- Средствами воспитания;
- Стилем педагогического общения;
- Применяемыми средствами психолого-педагогического воздействия на обучающихся.

## **1.2. Психологические особенности готовности педагогов к принятию инноваций. Педагогическое выгорание**

Из-за постоянных изменений в системе образования Российской Федерации (новые ФГОС, формирование УУД, изменение требований к ЕГЭ) появились новые требования к педагогам, к их личности и профессиональной компетентности, которые побуждают педагога к участию в инновационной деятельности. Конкретен также тот факт, что педагогическая деятельность также основывается не только на наличии инновационных подходов, но и на готовности педагога принимать участие в инновациях. Однако темп изменений в системе образования слишком высокий, педагог не успевает своевременно перестроить свои знания и навыки, освоить новый опыт. Так появляется «инновационная усталость», проявляющаяся в отказе и непринятии инноваций или в имитации инновационной деятельности. Это явления актуализируют важную проблему – проблему сопровождения инновационной деятельности, а также необходимость развития и поддержания моральной готовности к принятию инноваций.

В психолого-педагогических исследованиях Т. А. Вайзера, В. И. Долговой, М. Ю. Елагиной, О. М. Краснорядцевой, И. Е. Пискаревой, Е. А. Подвигиной, В. А. Сластениной, Е. Н. Францевой и других широко представлен и рассмотрен феномен «готовности к инновационной деятельности».

Проблема готовности к инновациям в настоящее время рассматривается с позиций личностного и функционального подходов. Личностный подход изучает связь готовности к инновациям с личностными предпосылками к успешной деятельности (К. М. Дурай-Новакова. М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович). Функциональный подход связывает психологическую готовность с психологическими функциями, которые нужны для достижения более высоких результатов (Е. С. Кузьмин, В. А. Ядов).



М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович в своих исследованиях определили динамическую структуру психологической готовности, которая включила в себя следующие компоненты:

- 1) осознание потребностей личности, общественных требований, требований коллектива или поставленной перед человеком задачи;
- 2) осознание целей, ближайшее решение которых принесет удовлетворение потребности в выполнении задания;
- 3) понимание условий деятельности, адекватное восприятие своего опыта, связанного с решением прошлых задач и исполнением требований;
- 4) определение наиболее оптимальных способов для решения заданий;
- 5) прогнозирование возможных проявлений интеллектуальных, эмоционально-волевых, мотивационных процессов, оценка соотношения своих возможностей, уровня попыток и необходимости достижения определенного результата;
- 6) мобилизование собственных сил относительно условий и заданий, самовнушением для достижения целей.

Рассматривая данный подход можно увидеть, что готовность к чему-либо – это сложный структурированный динамический процесс, который выражает интеллектуальные, эмоционально-волевые и мотивационные стороны психики человека относительно возникающих условий и будущих задач. Все эти компоненты определяют успешность и результативность в профессиональной деятельности и исполнении профессиональных функций, при этом существует также единство долговременной и ситуативной готовности - долговременная готовность выражена эффективностью реализации ситуативной готовности в конкретных обстоятельствах. М. И. Дьяченко и Л. А. Кандыбович указывают, что показатели долговременной готовности являются тесно связанными с мотивационной сферой личности, они проявляются в установке на успешное выполнение задания, а также в заинтересованности в объекте деятельности и способе осуществления этой деятельности. Также важными являются ответственность, уверенность в себе,

вера в успех, мобилизация сил для решения задания, саморегуляция, концентрация на задании. Эти качества связаны с эмоционально-волевой сферой психологической готовности.

В своих работах Е.Н.Францева рассматривает готовность к инновациям в деятельности педагога и определяет её как «интегративное психическое образование, представляющее единство когнитивного (знания инноваций, способов их применения и пр.), аффективного (положительное отношение к педагогическим инновациям, эмпатия, преобладание положительных эмоций в профессиональной деятельности и пр.) и когнитивного (деятельностного) компонентов, где в качестве системообразующего выступает деятельностный компонент, а основной характеристикой системы является креативность».

Чтобы выйти на новый уровень педагогической деятельности, прежде всего педагогу требуется перестройка мотивационной сферы, его ценностных ориентаций, установок, стимулов, направленности, целей, интересов и тд. Готовность к инновациям рассматривается как важное качество педагога, необходимое условие к эффективной профессиональной деятельности в современном обществе. Но нынешний уровень личностной и профессиональной готовности педагога к инновациям в деятельности, нестандартным решениям, инициативности, активности – не соответствует требуемому уровню инновационности в образовании, который требуется Министерством Образования Российской Федерации после того, как были внесены обновления в процессуальные, целевые и содержательные характеристики образования.

Исследования в области педагогики и психологии отмечают, что личностно-профессиональные особенности педагогов как субъектов деятельности определяют структуру деятельности, а также содержание и структуру его готовности к инновациям, которая возникнет только при наличии у педагога ценностного и мотивационного отношения к своей профессиональной деятельности, умением применять эффективные способы

достижения педагогических целей, способность действовать творчески и рефлексировать.

Готовность в таком случае выступает основой для активной профессиональной и общественной позиции и побуждает реализации к инновационной деятельности.

В.А.Сластенин в своих работах рассматривал готовность педагога к инновационной деятельности как интегративное качество личности, которое, представляя собой единство личностных и операционных компонентов, обеспечивает эффективность этой деятельности; в структуре готовности выделяются мотивационный, креативный, технологический, рефлексивный компоненты.

И.В.Гавриш определяет готовность педагога к инновациям определяет как интегративное качество личности педагога, проявляющееся в единстве структурных компонентов, всех свойств, связей и отношений. Наиболее полно этому соответствует понимание готовности к инновациям как сложного образования личности, что является условием для успешной профессиональной деятельности педагога.

Структура подготовки идентична структуре психофункциональной системы инновационной образовательной деятельности и включает в себя следующие компоненты: причины, задачи, информационную базу и программу мероприятий, помимо блока принятия решений и профессиональной подсистемы важные личностные качества.

В своем исследовании психологической подготовки к инновациям как особенности образовательной среды О.М. Краснорицева отмечает, что «психологическая подготовка к инновационной деятельности отражает динамические характеристики многомерного жизненного мира человека (инициатива, подобная воле человека). действовать в непредсказуемых условиях деятельности, доверять своим силам (уверенности в себе) и нести ответственность за результаты; готовность к изменениям; готовность к изменениям; легкость адаптации). "

Р. Л. Журавлев предлагает три компонента измерения отношения к инновациям: состояние готовности (мотивация), подготовка (навыки) и реальная активность. Тем не менее, некоторые исследования показывают, что высокий уровень психологической подготовки (социального отношения) к инновациям несовместим с реальным поведением и действиями, при которых такое отношение не осуществляется.

На основе анализа психологической и учебной литературы мы определяем психологическую готовность к инновациям как сложный, целостный процесс личности, основанный на доверии учителя к его навыкам, способности мобилизовать его личные и профессиональные ресурсы в показана ситуация инновационной активности, эмоционального подъема и активности для достижения целей.

В представленных учебных исследованиях о структуре готовности к инновациям систематически сочетаются их технологические и личностные аспекты, что обеспечивает необходимую целостность образа учителя-новатора. Уровень развития личностных структур прямо или косвенно определяет качество оперативных составляющих инноваций, поскольку отношение учителя к инновациям и осознание его важности определяют успешность инноваций в практике образовательных учреждений.

Факторы проявления готовности к инновациям В. И. Долгова включают активность, ориентацию, индивидуальные психологические особенности, индивидуальный стиль деятельности, отношение, самооценку, ценностные ориентации и отношения, способность к творческой деятельности, важные инновационные качества личности, профессионализм, готовность к риску.

Учитывая структуру готовности учителя к инновациям, мы опираемся на подход В. А. Сластенина и Л. С. Подымова, согласно которому инновационная деятельность учителя имеет четыре компонента: мотивирующий, творческий, технологический и рефлексивный.

Проанализировав существующие подходы к изучению психологической готовности к инновационной деятельности и ее компонентов, с учетом возможностей психологической поддержки их развития, мы считаем целесообразным выделить следующие компоненты психологической готовности к инновационной работе:

1) мотивационная составляющая - отношение к образовательным инновациям и мотивация учителя к совершенствованию собственной профессиональной деятельности;

2) когнитивный компонент - знания и представления учителя об инновационных технологиях и собственный инновационный потенциал;

3) волевой компонент - умение произвольно управлять своими действиями, чувствами и поведением в условиях инновационной деятельности;

4) рефлексивно-оценочный компонент - самоконтроль и рефлексивность, которые педагог должен отразить на опыте своей инновационной деятельности;

5) личностный - качества личности, способствующие вовлечению учителя в инновационную деятельность (толерантность к небезопасности, интеллектуальная нестабильность, стрессоустойчивость, мобильность, креативность).

Мы считаем, что психологическая деятельность, направленная на целенаправленную подготовку отдельных компонентов психологической готовности к инновациям, снизит сопротивление учителей к инновациям, обеспечит интенсификацию инноваций в школе, а также поможет учителям создавать свои собственные проекты. инновационная и обогащающая инновационную деятельность в образовательном учреждении.

Концепция профессионального выгорания была введена в 1974 году, что означает, что этот синдром является довольно молодым явлением. Феномен связан с увеличением числа людей на планете и увеличением числа контактов каждого человека с окружающими людьми.

Основной причиной профессионального выгорания является необходимость того, чтобы работник проявлял чувство беспокойства: врачу для пациента, учителю для студента, консультанту для клиента. Это, прежде всего, проблема профессионального выгорания касается профессий типа «человек-человек».

Забота о других каждый день приводит к стрессу. По определению, Н.Е. Водопьянова - это долговременная стрессовая реакция, возникающая в результате длительной профессиональной напряженности средней интенсивности. Это можно рассматривать в аспекте деформации личности, возникающей под влиянием профессиональной напряженности.

В профессиях врача, медсестры, учителя профессиональное выгорание неизбежно. Вопрос в том, когда это произойдет. Все зависит от многих факторов: интенсивности работы, условий труда, личных психологических факторов. Считается, например, что средний период профессионального утомления для учителя составляет около 5 лет. Профессиональное истощение возникает в результате внутреннего накопления негативных эмоций без соответствующей «разрядки» или «освобождения» от них. Это приводит к истощению эмоционально-энергетических и личных ресурсов человека.

Усталость, апатия и депрессия, сопровождающие эмоциональные ожоги, приводят к серьезным физическим недугам - гастриту, мигрени, гипертонии, синдрому хронической усталости и т. Д.

Синдром выгорания является наиболее опасным профессиональным заболеванием среди тех, кто работает с людьми: учителями, социальными работниками, психологами, менеджерами, врачами, журналистами, бизнесменами и политиками - все, чья деятельность невозможна без общения. Не случайно первая исследовательница этого явления Кристина Маслах назвала свою книгу «Эмоциональное сгорание - это плата за сочувствие». В.В. Бойко дает следующее определение эмоционального выгорания. «Эмоциональное выгорание — это выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного

исключения эмоций в ответ на избранные психотравмирующие воздействия. Представляет собой приобретенный стереотип эмоционального, чаще — профессионального поведения. С одной стороны, оно позволяет человеку дозировать и экономно использовать энергетические ресурсы, с другой — выгорание отрицательно сказывается на выполнении работы и отношениях с партнерами»

### **1.3. Инновационные формы решения конфликтов в образовательной организации**

В последние годы основное внимание ученых и практиков было уделено проблемам модернизации российского образования, связанным с разработкой и внедрением новых образовательных стандартов, введением единого государственного экзамена, использованием инновационных технологий в образовательном процессе, переход на подушевое финансирование образовательных учреждений.

Однако эти процессы неизбежно порождают ряд противоречий:

- между новыми требованиями к качеству школьного образования и теми, которые преобладают в реальной педагогической практике традиционных форм и методов обучения, воспитания и развития личности;
- между необходимостью внедрения новых способов управления образовательными учреждениями и функциональной неподготовленностью руководителей образовательных учреждений к внедрению инноваций;
- между потребностью современного общества в быстрых изменениях в системе образования и психологической неподготовленностью педагогического сообщества к инновационным изменениям.

Разрешение этих противоречий часто принимает форму конфликтов.

Конфликт (от лат. «Clash») - это столкновение целей, интересов, мотивов, противоположно направленных желаний и т. Д.

В настоящее время существует большое количество классификаций конфликтов. В зависимости от предмета различают межличностные и межгрупповые конфликты и конфликты в системе «личность - группа».

В зависимости от источника конфликта проводится различие между структурными конфликтами (конфликты между структурными подразделениями государственных учреждений), инновационными конфликтами (связанными с развитием школы, изменениями в образовательном процессе); конфликты позиции (возникают на основе вопроса о важности определенных субъектов социального взаимодействия (учителя, родители, ученики) внутри организации), конфликты ресурсов (возникают в процессе распределения и использования ресурсов или материально-технических средств) и динамические конфликты (в связи с социально-психологической характеристикой развития преподавательского состава).

В соответствии с последствиями конфликты различаются как конструктивные (противники не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов, разрешение таких конфликтов приводит к развитию отношений между людьми и развитию группы) и деструктивные (когда один из сторон упорно и твердо настаивает на своей позиции и не желает учитывать интересы другой стороны, когда один из противников прибегает к морально осуждаемым методам борьбы, стремится психологически подавить партнера, дискредитация и унижая его).

В теории и практике управления образовательными учреждениями накоплен богатый опыт управления многими из этих типов конфликтов (Н.В. Гришина, М.М. Рыбакова, А.И. Сорокина, Т.А. Чистякова). В то же время выявленные ранее противоречия актуализируют конфликты, вызванные изменениями в системе образования, то есть конфликты инноваций.

Русская традиция гласит, что все нововведения в образовании иницируются сверху, то есть руководителями образовательных учреждений. В связи с этим конфликты, связанные с внедрением инноваций, неизбежно



возникают между администрацией и учителями школы. Однако, если изменения касаются системы управления операционной системой, руководители учреждения становятся сторонами конфликта.

В то же время руководители образовательных учреждений предпочитают игнорировать конфликтные ситуации, связанные с внедрением инноваций. Это связано с традиционным заблуждением, что в продвинутой школе не может быть учителей, которые не хотят участвовать в инновационных процессах. Часто имидж образовательного учреждения зависит от его инновационной направленности. В результате конфликты затягиваются, что в будущем обязательно скажется не только на образовательном взаимодействии, но и на качестве образования.

Чтобы начать инновационные процессы, педагог должен сам ответить на следующие вопросы:

- Каковы причины таких конфликтов?
- Что свидетельствует о наличии такого конфликта в школе?
- Можно ли избежать конфликтных ситуаций и как это сделать?

Причины конфликтов, связанных с инновациями, заключаются в следующем:

1. Угроза потребностям безопасности. Необходимость в безопасности является фундаментальной. Как правило, для учителя безопасно знать, к чему он привык - предмет, который ведет, метод работы, возрастной состав учеников, постоянная занятость. И смена этих позиций после инновационной деятельности вызывает психологический дискомфорт. Например, по вариационному составу курсов по выбору в общеобразовательной школе многие предметы воспринимают только желание руководителя школы снизить свою нагрузку. Избавление от психологического дискомфорта часто превращается в форму конфликтного взаимодействия. Преподаватель, не осознавая причин неудовлетворенности, снимает эмоциональное напряжение в процессе взаимодействия со студентами и коллегами.

2. Угроза социальному взаимодействию. Если изменения касаются изменений в организационных структурах, изменений в штатном расписании, перемещения должностных лиц, то эта причина конфликта является основной, поскольку она влияет на изменение семейной среды педагогической деятельности. В команде большое количество как официальных, так и неформальных групп. Прерывание взаимодействия между этими группами, изменение организационного баланса может привести к развитию конфликтов между группами. В одной из школ были созданы временные творческие группы, объединяющие учителей разных предметов для проверки методов изучения социально-психологического здоровья школьников на разных этапах роста. Несколько учителей отказались участвовать в этой работе только потому, что не были удовлетворены составом этой группы. Они не хотели тесно общаться с новыми людьми.

3. Угроза профессиональному статусу, боязнь потерять компетенцию в глазах коллег и самостоятельно. Любые нововведения влияют на изменение статуса сотрудников. Преподаватель, который был уважаемым предметом в течение многих лет, боится показаться непрофессиональным, если это необходимо, для проведения новой дисциплины или учебного курса, ранее неизвестного. В ходе нашей работы мы столкнулись с отказом внутренних учителей участвовать в диагностике, предназначенной для проверки профессиональной компетентности учителей в Екатеринбурге, даже если она анонимна. А разработка новых образовательных технологий всегда происходит на глазах у команды и становится серьезной угрозой для оценки и самооценки профессиональной платежеспособности учителя.

4. Большие психологические затраты в процессе освоения нового вида деятельности (большое количество времени, повышенное внимание и т. Д.). Педагогическая деятельность при всем ее разнообразии имеет четкий режим работы (смены, периодичность занятий и отпусков, циклическая смена занятий и т. Д.). Изменения в образовательном процессе приводят к

изменению образа жизни в школе, например, переход к семестрам вместо учебных кварталов; введение ранних пропедевтических курсов и т. д. Многие учителя, проработавшие в школе более 10 лет, не могут сразу перейти на новый способ работы.

Инновационная деятельность требует от учителя (особенно поначалу) усиления «эксплуатации» памяти, внимания, восприятия и предъявляет высокие требования к характеристикам мышления. В результате возникает ситуация психического стресса, и способ избавиться от него - отказаться от внедрения новых образовательных технологий. На практике некоторые учителя даже используют известную рекламную фразу: «Если результат такой же, зачем тратить больше? (в данном случае их эмоции, время и т. д.).

5. Неопределенность в правильном понимании инноваций, неопределенность результата. Работа учителя всегда направлена на получение запланированного образовательного результата (овладение определенными знаниями, навыками, воспитание ценностных отношений). Многие новые педагогические приемы, методы и приемы ориентированы на ожидаемые результаты, которые были получены при определенных условиях эксперимента. Но всем практикующим давно известно, какую роль в успехе играет личность самого учителя, который внедряет ту или иную педагогическую технику или технологию. В связи с этим отсутствие уверенности в эффективности экспериментальной работы вполне естественно для учителей.

6. Методы инновации (насилие над личностью сотрудников, унижение их заслуг, отсутствие мотивации и т. Д.). Мы уже отмечали, что многие инновационные образовательные процессы иницируются «сверху». В этом случае основным аргументом для внедрения инноваций является слово «Надо!». Такой аргумент всегда встречает контраргумент - «Тебе это нужно, ты делаешь это!», Что указывает на наличие конфликтной ситуации. Конечно, в данном случае речь идет об уровне управленческой

компетентности руководителей, их готовности заниматься инновационной деятельностью, а не вызывать конфликты в преподавательском составе.

7. Не нравится руководство. Личность лидера инноваций очень важна для вашего успеха. Ни в коем случае нельзя назначать человека, ответственного за этот вид работы, который не имеет полномочий в команде. Проблема психологической несовместимости не является доминирующей в развитии конфликтного взаимодействия, но она часто способствует развитию инновационного конфликта в межличностных отношениях.

Обратите внимание, что инновационные конфликты могут происходить открытым и скрытым образом.

Традиционно выражается открытое сопротивление - отказ от деятельности, игнорирование приказов, неповиновение руководству. В таких случаях конфликт становится очевидным, и лидерство неизбежно включается в его регулирование.

Способы урегулирования этих конфликтов в образовательном учреждении:

- Разъяснение важности внедрения инноваций для образовательного учреждения и самого учителя (улучшение результатов школьной работы, дополнительное сокращение временных и умственных затрат возможность реализации творческих планов и т. д.). Учитель может объяснить своим ученикам, как важно преодолевать трудности и узнавать что-то новое. Руководитель инновационной ОС - учитель для учителей. И в этом случае он терпеливо и неоднократно объясняет значение и важность внесенных изменений;

- Усилить функцию контроля участия в инновациях. Последующие исследования, широко распространенные во многих школах (в свое время они также носили инновационный характер), позволяют отслеживать последовательность и эффективность инновационной деятельности;

- Организация и проведение переговоров с конфликтующей стороной. В таких переговорах, как правило, происходит выяснение доминирующих в

конфликте мотивов. Причины отказа от участия в изменениях должны быть выявлены руководителем, чтобы их устранить. Тогда и согласование интересов педагогов с целями образовательного учреждения проходит быстрее;

- Участие руководителей образовательного учреждения в разрешении конфликтной ситуации в качестве медиатора (посредника). Как показывает практика, посредническая роль директора бывает успешна в том случае, если ответственность за внедрение новшеств в большей части делегирована другому лицу (зам.директора, методисту, научному консультанту);

- Использование приемов воздействия на поведение противника (Дж. Бакер, Т. Фабло). Это относится к использованию различных тактик: тактика давления (представление требований, указаний, распоряжений, учитывающих официальные функции) и авторизация (которая запрещает агрессивные действия друг против друга); тактика коалиции (укрепить свое положение в конфликте, объединившись с кем-то, например, директором и директором, директором с методическим руководителем ассоциации); тактика, чтобы исправить свою позицию (убеждение, просьбы, критика); тактика дружбы (правильное обращение, акцент на общем, демонстрация готовности решать проблему вместе), тактика сделки (взаимный обмен уступками). Как правило, успех в педагогическом взаимодействии приводит к разумному сочетанию всех этих тактик;

- Использование конструктивной критики, которая должна быть адресной, аргументированной, открытой, дружелюбной, экономной, заканчиваться конкретным предложением.

В отличие от открытого проявления конфликта, которое сразу заметно, лидеру трудно диагностировать скрытые формы конфликта, связанного с инновациями. Но на практике конфликтующая сторона использует их чаще. Во многом это связано с психологической компетентностью учителей, склонностью к манипулированию и стремлением к социально одобренному поведению.

Следовательно, именно скрытые формы проявления конфликта значительно тормозят любые изменения в образовании, поскольку их поле зрения разрушается и внешне создает инновационную деятельность.

В связи с этим возникает вопрос у руководителя - но как увидеть скрытое сопротивление профессора-инноватора, что лежит в основе конфликта в этой области?

В качестве вариантов проявления скрытых форм инновационных конфликтов мы можем выделить:

- *Формальное участие в инновациях.* Учитель открыто не соглашается, но использует любую возможность, чтобы избежать инноваций: уход в отпуск по болезни, сложные семейные ситуации, плохое состояние здоровья и т. Д. Если нет контроля над участием в инновационной деятельности, то поведение выглядит естественным. На самом деле инноваций избегают.

- *«Кусочное внедрение».* В этом случае осваиваются только некоторые элементы инноваций, наиболее привлекательные и простые в реализации, которые не требуют серьезных усилий. Например, в процессе освоения личностно-ориентированных технологий некоторые учителя продемонстрировали изменения в образовательном пространстве, поддерживая традиционные методы обучения. Эффективность и степень освоения нового может определить научный консультант - специалист по данному виду инноваций.

- *«Вечный эксперимент».* Эта форма предоставляет учителю ограниченный контроль над результатами инновационной деятельности, потому что в процессе реализации результаты не могут быть оценены. Руководители учебных заведений отмечают, что практически во всех школах есть учителя, которые выбирают эту тактику поведения. Периодическая отчетность помогает выявить тех, кто «стоит на месте», не осваивая полностью новое.

- *«Отчетное внедрение».* Изменения делаются только на бумаге, на самом деле все остается прежним. Многолетний опыт работы с учителями позволяет предположить, что эта форма инновационного конфликта довольно распространена. Внедрив педагогический мониторинг в учебный процесс, многие учителя «вытащили» результаты прошлой ночью перед тестированием. Наш опыт специалистов в области инновационной деятельности образовательных учреждений показывает, что такое поведение не характерно для отдельных учителей, но реакция на декларативные инновации «заранее» часто проявляется в деятельности многих различных учебных заведений.

- *«Параллельное внедрение»*, что подразумевает сосуществование нового со старым. К этой форме могут быть готовы только опытные учителя, которые в силу своей педагогической убежденности и педагогического опыта в корне не согласны с введенными инновациями. Однако они не желают сталкиваться с открытым конфликтом (существует риск стать одним из консерваторов, мешающих развитию образования) и предпочитают использовать новые технологии в контрольной ситуации, и они делают это в обычной деятельности обычные методы работы. Только научный руководитель, обладающий не только большим педагогическим опытом, но и высокой научной квалификацией в области педагогики, может определить, насколько реально возможно сочетание современных образовательных технологий, методов, программ и т.д. с довольно традиционным набором педагогических инструментов.

Эти формы проявления инновационных конфликтов между его участниками зависят от их опыта и профессионального стажа. Поэтому психологи подчеркивают, что тенденция к таким конфликтам меньше среди молодых учителей, которые еще не определили четкие «стандарты» для профессиональной деятельности. В связи с этим можно отметить, что чрезмерное желание директоров обучать опытных преподавателей

неизбежно приводит к трудностям во внедрении педагогических инноваций и конфликтным ситуациям в коллективе.

Что должен сделать лидер, чтобы ослабить противоречивую напряженность внутри команды, которая вводит новшества?

Конфликтных ситуаций нельзя избежать, их нужно предвидеть и регулировать. Управление инновационными конфликтами осуществляется в рамках основных функций управления: планирование, мотивация, организация и контроль. Рассмотрим их содержание по отношению к предмету более подробно.

1. *Планирование.* Руководители образовательных систем (региональных, муниципальных и отдельных учебных заведений), прежде чем принять решение об определенных нововведениях, тщательно изучают имеющийся опыт такой работы, как с точки зрения положительного, так и отрицательного воздействия. С учетом успехов и ошибок других следует отразить в планах и программах инновационной деятельности, разрабатываемых в сфере образования.

Сами программы внедрения инноваций включают в себя не только перечень мероприятий, но и первоначальное обоснование необходимости постоянных изменений. Основные вопросы, на которые руководитель ОС должен ответить самостоятельно:

- Насколько эти изменения действительно необходимы для школы сегодня?

- Каковы реальные возможности школы для их реализации?

Более того, при разработке любой программы инновационной деятельности обязательно определяются источники сопротивления внедряемым инновациям и методы их своевременной нейтрализации.

2. *Мотивирование.* Это одна из самых сложных областей в управлении инновациями. 80% успеха всей работы по внедрению инноваций зависит от заинтересованности участников в результатах совместной деятельности. Это связано с тем, что необходимо согласовать мотивы всех участников



предстоящих изменений. Большая часть работы менеджера операционной системы должна быть посвящена этой работе. Не только скорость и успешность дальнейшей реализации уже намеченных планов развития образовательного процесса и учебного заведения, но и то, как долго образовательные инновации будут «жить» в школе, зависит от успешности этой работы по согласованию мотивов участников инновационных процессов. Изменения и формирование благоприятного психологического инновационного климата.

На сегодняшний день для мотивации нового вида деятельности достаточно использовать различные формы обучения персонала: внешнее обучение (повышение квалификации; магистерские программы; стажировки в учебных заведениях, где уже используются те или иные образовательные инновации; участие в семинарах по актуальным проблемам развития) образование и т. д.) и внутриорганизационное обучение (учителя работают над одной методологической темой, связанной с инновационной деятельностью всей школы; проводят педагогические консультации и проводят серию семинаров для всего преподавательского состава с учетом темы инноваций, организации открытой системы и мастер-классов классов тех учителей, которые уже имеют опыт работы в области инноваций и т. д.).

Несмотря на то, что эти формы работы с учителями известны давно, нельзя недооценивать их сложную роль в изменении мотивов работы. К сожалению, многие руководители образовательных учреждений на начальном этапе инноваций должны это доказать.

В практической деятельности по внедрению инноваций мы часто сталкиваемся с общей ошибкой - сначала мы объявляем и начинаем инновационные изменения, а затем мы узнаем, что на самом деле будет введено. Обучение в этом случае должно быть с опережением графика. В управлении инновациями есть золотое правило - чем больше мы знаем об объекте инноваций, тем меньше оно нас пугает, и поэтому сопротивление его внедрению ослабевает. Поэтому мы рекомендуем всем менеджерам, которые

хотят начать изменения в своем государственном образовании: за год до начала реальных изменений, начать подготовку кадров, направленных на овладение педагогической теорией и существующей практикой внедрения запланированных инноваций.

Для тех же целей создаются временные творческие группы для решения инновационных задач - от идеи до внедрения или распространения в деятельности всей команды. Не нужно стремиться сразу включить всю команду в инновации. Сам инновационный процесс в целом протекает по следующей схеме: учеба (коллективного характера) - внедрение или тестирование (ограниченное количество участников - класс, преподаватель) - распространение опыта (опять же, коллективного характера) , Четкая и успешная работа творческого коллектива будет хорошей мотивацией для всей команды распространять инновационные изменения в школе.

Важными условиями успеха мотивации учителей к новому виду деятельности являются: устранение тревоги и страха у сотрудников за счет открытия изменений; использование материальных и моральных стимулов для повышения самооценки среди работников. Поскольку инновационная деятельность не освобождает учителей от выполнения текущей деятельности, эта дополнительная работа должна оплачиваться или оплачиваться другими способами. В этом случае возникает вопрос об обеспечении инвестиций инновационными программами. Государственная и муниципальная поддержка инноваций за последние три года создала благоприятные условия для внедрения и распространения инноваций в образовании.

3. *Организация.* Большая организационная работа связана с выбором лица, ответственного за реализацию коллективно созданной программы инновационной деятельности. Большинство образовательных учреждений, которые успешно внедряют инновационные программы, приглашают академических лидеров - «агентов перемен» (сторонних специалистов с опытом в аналогичной работе и ответственных за организационные изменения). Роль такого специалиста в успехе изменений трудно

переоценить. Но в контексте нашей темы мы остановимся только на одном аспекте.

Присутствие руководителя со стороны помогает в решении многих конфликтов, возникающих в процессе инноваций. В этом случае происходит распределение полномочий между руководителем ОС и научным руководителем инновационного проекта ОС. Директор государственного учреждения, как правило, отвечает за ресурсное обеспечение инновационной деятельности (финансы, материальная база, организационные ресурсы и т. Д.); а задача руководителя - научное обоснование, организация и контроль качества инновационного процесса (фактически речь идет о непосредственной работе с участниками инновационного процесса).

Нейтральность личности руководителя к учителям с точки зрения их текущей деятельности в школе позволяет нам избегать межличностных конфликтов между ними. При возникновении конфликтов в процессе инноваций в них в качестве посредника (арбитра) выступает руководитель государственного учреждения. Мы хотим отметить, что такая расстановка сил значительно ускоряет процесс урегулирования конфликтных ситуаций.

Важнейшим организационным условием успешной работы факультета по внедрению инноваций является строгое соблюдение последовательности этапов изменений. В то же время отметим, что для каждого из следующих шагов требуется, чтобы у менеджера были разные стили управления:

1. Размораживание. Это предполагает отказ от устаревших концепций или методов и разработку новых. На данном этапе желателен либеральный стиль управления, поскольку он облегчает обмен мнениями, поиск различных путей решения существующих проблем;

2. Изменение. Исследуются новые идеи и практики, менеджеры помогают сотрудникам изучать новые способы мышления и действия. Желательно использовать демократический стиль руководства, который призван помочь учителям разработать новый стиль;

3. Замораживание. Это предполагает интеграцию новых операционных моделей на практике. Внедрение новых способов работы в повседневной деятельности. Желателен авторитарный стиль руководства, который способствует четкой консолидации прошлого опыта внедрения инноваций.

4. Контроль. Эта область включает в себя: мониторинг прогресса инновационного развития и его реализации; координация деятельности всех школьных отделов, включенных в инновационную работу; выявление недостатков и проблем в деятельности отдельных сотрудников, работающих по старой технологии.

Рассмотренные области гарантируют снижение уровня инновационных конфликтов, их предотвращение и своевременное регулирование в сфере управленческой деятельности.

## **ГЛАВА 2. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ГОТОВНОСТИ ПЕДАГОГОВ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ИННОВАЦИОННЫХ ФОРМ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

### **2.1. Организация и методы исследования**

Цель исследования: изучение уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Задачи:

1. Подобрать методику для обследования уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

2. Провести обследование уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации у педагогов на базе одной образовательной организации;

3. Проанализировать результаты обследования;

Диагностика уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации проводилась посредством методики С.Ю Степанова «Шкала готовности к творческо–инновационной деятельности», составленной на основе базовых показателей готовности коллектива к изменениям в организации и опросника профессионального выгорания Маслач МВІ (авторы Кристина Маслач и Сьюзан Джексон), которая предназначена для измерения основных показателей синдрома профессионального выгорания (перегорания): эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений.

Методика «Шкала готовности к творческо-инновационной деятельности», автор С.Ю. Степанов. Опросник предназначен для исследования готовности педагога к изменениям в образовательном учреждении, в собственной деятельности.

С помощью этого опросника можно изучить степень готовности к творческо-инновационной деятельности, которая определяется низким, средним и высоким уровнями.

Анализируя отдельные вопросы опросника можно сделать вводы по следующим позициям:

- осознанность развития собственного творческого потенциала и необходимость инновационного поиска (вопросы 1-2);

- активность участия в инновационном поиске и осознание рисков (вопросы 3-4);

- развитие инновационных умений и осознание, что затраченные усилия являются хорошим заделом на будущее (вопросы 5-6);

- понятие, что инновации и творческая деятельность являются ценностью коллектива (вопросы 7-8);

- инновации объединяют коллектив, повышая уровень готовности к оказанию организационной поддержки (вопросы 9-10);

- инновационные процессы положительно влияют на развитие учреждения, и темпы их развития оптимальны (вопросы 11-12);

- индивидуальная творческая деятельность совместима с коллективной и способствует повышению значимости (вопросы 13-14);

- творческий поиск в коллективе понимается как ценность (вопросы 15 и 18);

- осознание рисков и стремление продолжать творческий поиск (вопросы 16-17);

- коллективный творческий поиск не угрожает личным интересам, и личные цели согласуются с коллективными (вопросы 19-20).

Опросник выгорания Маслач (Maslach Burnout Inventory, MBI) разработан в 1986 году Кристиной Маслач и Сьюзан Джексон (Christina Maslach, Susan E. Jackson). Методика предназначена для измерения основных показателей синдрома профессионального выгорания (перегорания): эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений.

## 2.2. Проведение исследования

Диагностика проводилась в декабре 2019 года в МАОУ Гимназия № 99 г. Екатеринбург. В эмпирическом исследовании принимали участие 20 педагогов Гимназии.

В соответствии с задачами исследования вся выборка была поделена на 2 группы – экспериментальную и контрольную, каждую группу составляли 10 педагогов.

Процентное соотношение уровней готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации представлены на рис.1:



Рис.1 Процентное соотношение уровней готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Из рис. 1 можно увидеть, что педагогов со средним уровнем готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в обеих группах больше. В экспериментальной группе средний уровень - 60 % (6 человек). В контрольной группе средний уровень – 80 % (8 человек).

Из данных рисунка 1 мы видим, что большая часть экспериментальной и контрольной групп педагогов имеют средний уровень готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Педагоги с уровнем готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации выше среднего составили 20% в экспериментальной группе и 10% в контрольной.

Один педагог из экспериментальной группы показал высокий уровень готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Один педагог экспериментальной группы и один - контрольной группы показали уровень ниже среднего, что составило 10% от каждой группы.

Таким образом, по итогам проведения диагностической программы мы выяснили, что педагоги образовательного учреждения недостаточно готовы к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации. Исследование показало, что часть педагогов данной группы не владеют навыками самостоятельного принятия инноваций, для их мировоззрения характерны крайняя бедность используемых ими средств, наличие устоявшегося мнения и правил работы.



С помощью U-критерия Манна-Уитни оценим достоверность в схожести уровней готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Обе выборки составляют по 10 педагогов одной образовательной организации.

Формулируем статистические гипотезы:

$H_0$ : Различия между уровнями готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в выборках 1 и 2 незначительны.

$H_1$ : Различия между уровнями готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в выборках 1 и 2 значительны.

По данным математической обработки полученное эмпирическое значение  $U_{\text{эмп}}(0)$  находится в зоне незначимости (см. Приложение 1). Так как  $U_{\text{кр}} < U_{\text{эмп}}$  — принимаем нулевую гипотезу, т.е. различия в уровнях готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в выборках можно считать незначительными.

Для повышения уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации была разработана Программа групповых занятий «Польза конфликта».

Вывод по параграфу.

В параграфе описана методика диагностики, а также результаты 1 этапа исследования – диагностики 2х выборок педагогов одной образовательной организации. По результатам диагностики видно, что уровень готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации средний или немного выше и ниже среднего. Выборки проверены с помощью U-критерия Манна-Уитни на достоверность и выявлено, что различия, имеющиеся между выборками незначительны.

### **2.3. Программа по формированию готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации**

Описание программы выполнено в соответствии со структурой, предложенной Г.К. Селевко, как раскрытие всех основных ее характеристик:

**1. Название программы:** «Польза конфликта» - программа по формированию готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

**2. Идентификация программы:** по уровню применения это локальная психолого-конфликтологическая программа; по философской основе – гуманистическая; по научной концепции усвоения опыта – развивающая; по характеру содержания и структуры – комплексная программа, так как комбинируется из элементов различных программ; по типу организации: групповая; по типу управления – система малых групп; по подходу к участникам – личностно-ориентированная; по категории обучаемых – группа, состоящая из педагогов, желающих улучшить свои знания о конфликте и научиться инновационным методам конфликто разрешения.

**3. Основные концептуальные положения программы:**

1. Структурно-системный принцип, согласно которому конфликт рассматривается как системное образование взаимосвязанных элементов, объединенных в единое целое. Эффективность процесса формирования готовности зависит от оптимально-рационального воздействия одновременно на всю систему, а не последовательно-изолированно на каждый её элемент. Принцип системного изучения всех психических характеристик конкретного индивидуума лежит в основе концепции Л. С. Выготского о структуре дефекта.

2. Принцип комплексности предполагает комплексное воздействие различных технологий (конфликтологических, психологических, педагогических) на один объект, обеспечивая согласованную деятельность всех специалистов.

3. Принцип дифференциации раскрывается в дифференцированном обучении педагогов в соответствии с их возможностями и желанием, стажем работы и опытом позитивного конфликто разрешения.

4. Принцип концентризма предполагает распределение материала по относительно замкнутым циклам - концентрикам.

Соблюдение данного принципа обуславливает: 1) высокую мотивированность общения; 2) доступность материала, который располагается в соответствии с общедидактическим требованием «от легкого к трудному», от уже усвоенного к новому.

Реализуя принцип концентризма, тренер в течение тренинга организует изучение определенной темы. Тщательная работа над темой способствует успешному накоплению знаний и средств, а также активному использованию их в коммуникативных целях.

5. Принцип последовательности реализуется в логическом построении процесса от простого к сложному, от известного к неизвестному.

6. Принцип коммуникативности. Согласно этому принципу обучение организуется в естественных для общения условиях или максимально приближенных к ним. Реализация принципа коммуникативности заключается в уподоблении процесса обучения процессу реальной коммуникации.

7. Принцип доступности определяет необходимость отбора материала в соответствии с возрастом, опытом педагогов.

8. Принцип индивидуализации предполагает ориентацию на три вида индивидуализации: личностную, субъектную, индивидуальную. Личностная индивидуализация требует учитывать в процессе тренинга такие свойства личности, как сфера желаний и интересов, эмоционально-чувственная сфера, статус в коллективе. Субъектная индивидуализация принимает во внимание свойства педагога как субъекта деятельности. В основе индивидуальной индивидуализации лежит учет уровня психического развития педагога.

9. Принцип интенсивности предполагает использование на занятиях различных приемов интенсификации (создание проблемных ситуаций,

участие в ролевых играх, применение средств наглядности), а также аудиовизуальных методов обучения, мнемотехники, психокоррекции и пр.

10. Принцип сознательности обеспечивает формирование чувства языка и языковых обобщений.

11. Принцип активности обеспечивает эффективность любой целенаправленной деятельности.

12. Принципы наглядности, научности, прочности усвоения знаний позволяют правильно организовать процесс тренинга.

#### **4. Процессуальная характеристика программы:**

-Формой реализации программы является серия тренинговых занятий, направленная на формирование готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

-Принципы работы группы: работа группы строится в соответствии с общими принципами групповой работы (Петровская Л.А., 1982; Макшанов С.И., 1997; Прутченков А.С., 2001; Зайцева Т.В., 2002 и др). Специфическими принципами для данного коллектива являются:

- *принцип постоянного состава группы*: каждый участник работает на протяжении всего времени занятия;

- *принцип комплектования группы*: группу составляют педагоги, прошедшие диагностику готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации. Количество педагогов в группе составляет от 4 человек.

- *принцип погружения*: продолжительность одного занятия не менее получаса, 2 раза в месяц. Такой режим позволяет педагогам систематически и последовательно производить и фиксировать развитие в себе;

- *принцип оптимизации развития*: в ходе занятий осуществляется не только влияние на процесс формирования готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, но и активное влияние на происходящие

события внутри группы с целью оптимизации условий, необходимых для дальнейшего развития готовности педагогов к использованию инновационных форм конфликто разрешения вне занятий.

- Методические средства, используемые в занятиях:

1. *диагностическая методика* как средство для диагностики эффективности программы;
2. *гимнастические упражнения* как средство разгрузки эмоционального состояния участников;
3. *элементы музыкотерапии* как «музыкальный фон», необходимый для создания определенной атмосферы к заданиям;
4. *домашнее задание* как средство стимуляции развития, осмысления и закрепления полученных на занятии знаний и опыта, а также для подготовки к следующему занятию;

- Фазы развития группы: динамика группы в целом неизменна, так как педагоги заведомо знакомы, являясь педагогами одного образовательного учреждения.

Прописанная программа влечет за собой наличие у тренера плана проведения занятий. С одной стороны, подобная форма позволит не проявлять особого внимания к групповой динамике и максимально использовать возможности и время для развития индивидуально каждого педагога. С другой стороны, минусы подобной формы в том, что сложно заранее предугадать настроение группы и особенности прохождения процедуры (начиная от количества педагогов и заканчивая качеством выполнения заданий индивидуально каждым). Чтобы не допустить возможных отклонений от плана в связи с вышеперечисленными минусами, следует иметь четкое представление о структуре тренинга и иметь планы на время занятий, но, одновременно с этим, постоянно отслеживать продвижение группы, настроение педагогов и, при необходимости, быть готовым отклониться от плана работы, удерживая намеченные итоговые цели. Перечисленные рекомендации предполагают наличие у тренера опыта

проведения групповых занятий у педагогов и разнообразного запаса методических средств, которые могут понадобиться, если случится отклонение от намеченного плана.

**5. Программно-методическое обеспечение:** включает программу занятий, диагностический инструментарий, методическое пособие в форме сценария каждого занятия, в котором занятие расписано по схеме: цели, содержание, технология выполнения упражнений.

**6. Критерии технологичности:** проведем анализ предлагаемой программы по следующим критериям:

Концептуальность – наличие четких методологических позиций, с обоснованием и описанием сферы их применения, новизна и гуманизм ключевой идеи программы.

Системность – программа обладает всеми признаками системы:

1. *целостностью*, так как программа не может быть сведена к сумме ее частей и не может быть выведена из одной части;

2. *структурностью* - элементы программы упорядочены в четкую структуру: последовательность блоков, порядок упражнений, ритуал начала и окончания занятий, тактика ведущего в зависимости от фазы развития группы и т.д., что обеспечивает эффективность программы;

3. *взаимосвязь системы со средой носит «открытый» характер* – педагоги, приходя в группу, привносят свой личный репертуар поведения, систему ценностей, мировоззрение и т.д.;

4. *иерархичность* - заключается в том, что каждый компонент системы может быть одновременно и подсистемой данной системы, и сам включать в себя другую систему;

5. *управляемость* – обеспечивается наличием диагностического целеполагания, планирования, возможностью варьировать применяемые методы, постоянством обратной связи с педагогами: в начале и в конце встречи, после каждого упражнения, в зависимости от ситуации во время упражнения, и профессионализмом тренера;

6.*эффективность* – оценивается по результатам апробации программы;

7.*воспроизводимость* - обеспечивается детальным описанием структуры программы, сценария занятия, апробацией в группе. Влияние личности тренера специально не изучалось, так как, по мнению Г.К. Селевко, несмотря на то, что в руках конкретных исполнителей результаты могут быть различными, они все равно будут близки к некоторому среднему значению, характерному для данной программы, поскольку «программы работы опосредуется свойствами личности, но только опосредуется, а не определяется»

Вывод по параграфу.

В параграфе 2.2. описана программа формирования готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, основные положения программы, принципы и критерии технологичности программы. Из описания программы видно, что программа содержательно наполненная и направленная на конкретную цель: формирование готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В настоящее время число инноваций во всех сферах жизни общества растёт. В любой человеческой среде готовность к принятию инноваций - важна. Педагог, работающий с детьми и их родителями, должен владеть различными методами урегулирования конфликтов, в том числе и инновационными. В связи с этим различными исследователями изучены особенности профессиональной деятельности и профессионального выгорания педагогов, как база для принятия инноваций.

Цель исследования достигнута: исследована готовность педагогов ОУ к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Задачи проведенной работы последовательно выполнены. Представлен теоретический анализ вопроса и методическое обоснование проблематики изучения готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, выявлены и обоснованы критерии готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, проведена диагностика педагогов на выявление уровня готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации, создан макет программы по формированию готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Гипотеза подтвердилась: среди педагогов преобладает средний уровень готовности к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации.

Подтверждение гипотезы закреплено экспериментально.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамешин А.Е., Аксенов С.Н., Воронина Т.П., Корнюхин С.В., Молчанова О.П., Тихонов А.Н., Ушаков М.А. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. / Под ред. проф. Тихонова А.Н. - М.: Европейский центр по качеству, 2003. - 408 с.
2. Александровская Э.М. Психологическое сопровождение школьников [Текст]: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / Э.М. Александровская, Н.И. Кокуркина, Н.В. Куренкова. – М.: Издательский центр “Академия”, 2002. – 208 с.
3. Байбородова Л.В., Кириченко Е.Б. Формирование социальной ответственности и гражданской идентичности детей-сирот : учебно-методическое пособие.-Ярославль: Из-во Департамента образования Ярославской области, 2011. – 140 с.
4. Батурин С.О.Современные инновационные технологии в школьном образовании [www.sch130.ru](http://www.sch130.ru)
5. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. СПб.: Речь, 2004. 304 с.
6. Кашапов М.М. Совершенствование творческого мышления профессионала. Монография/ под научн. Ред. Профессора А.В.Карпова. М.-Ярославль.: МАПН, 2006. 316 с.
7. Разуваева Т.Н. Психологическая готовность педагогической системы к инновационной деятельности /Инновационные подходы в образовании Материалы Всероссийской научно-практической молодежной конференции 20-22 октября 2011 г. Белгород 2011 ([rudocs.exdat.com](http://rudocs.exdat.com) 12.03.2012 21:02)
8. Кузьмин С.В. Организация инновационной деятельности педагогического коллектива образовательного учреждения: Методические рекомендации. Ярославль: Изд-во ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2001.168с.

9. Лаврентьев Г.В., Лаврентьева Н.Б. Педагогическая компетентность преподавателя как условие внедрения образовательных инноваций //Вестник алтайской науки.- Барнаул,- 2000. 248 с.

10.Ладанов И. Д. Практический менеджмент . Психотеника управления и самотренировки . - М.: Издательств о «Корпоративные стратегии», 2004. 496 с.

11.Мищенко Е.С. Проектирование, формирование, внедрение и практическое использование системы менеджмента качества в образовательной организации: монография / Е.С. Мищенко, С.В. Пономарёв. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. – 96 с.

12.Никишина, И.В. Технология управления методической работой в образовательном учреждении / И.В. Никишина. – Волгоград: Учитель, 2007. 127 с.

13.Педагогика: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Сластенин, И.Ф.Исаев, А.И.Мищенко, Е.Н.Шиянов. — М.: Школа-Пресс, 1997. 512 с.

14.Практикум по психологии профессиональной деятельности и менеджмента: Учеб. пособие, 2-е изд./Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2001. 240 с.

15.Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы - и препятствия (Социальные проблемы инноваций). — М.: Политиздат, 1989.С.33-59

16.Посталюк Н.Ю. Дидактическая система развития творческого стиля деятельности студентов: Дис. : докт. пед. наук.- Казань, 1993.

17.Растянников А.В., Степанов С.Ю., Ушаков Д.В. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве [Текст] / А.В. Растянников, С.Ю. Степанов, Д.В. Ушаков. - М. : Per Se, 2002. 319 с.

18.Регуш Л.А. Психология прогнозирования: успехи в познании будущего. СПб, 2003г. 352 с.

19.Рогов Е.И. Настольная книга школьного психолога: Учебное пособие: в 2 кн. – М.: Из-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2002. – Кн.2: Работа психолога со взрослыми. Коррекционные приемы и упражнения. 480 с.

20.Селевко Г.К. Современные образовательные технологии: Учебное пособие. - М.: Народное образование, 1998. 256 с.

21.Степанов С.Ю., Ушаков Д.В. Рефлексивное развитие компетентности в совместном творчестве. М., 2002. 248с.

22.Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2002. 490с.

23.Хуторской А. В. Современные педагогические инновации на уроке. // Интернет-журнал "Эйдос". - 2007. - 5 июля. <http://www.eidos.ru>

24.Чепель Т.Л. Психологическое просвещение как путь к развитию креативности педагогов и их готовности к инновационной деятельности. [concord.websib.ru](http://concord.websib.ru) (09.03.2012 г. 15:47)

25.Чернявская А.П., Байбородова Л.Н., Серебренников И.Г. , Харисова В.В., Белкина В.Е., Гаибова В.Е. Образовательные технологии: Учебно-методическое пособие. – Ярославль: издательство ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2005. 108 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Расчет Критерия Манна-Уитни.

$$U = n_1 n_2 + \frac{n_x(n_x + 1)}{2} - T_x$$

где  $T_x$  - наибольшая сумма рангов,  $n_x$  - наибольшая из объемов выборок  $n_1$  и  $n_2$ .

Сравнение результатов показывает, что значения выборки 1 несколько выше, чем выборки 2.

Таким образом, нам требуется определить, можно ли считать имеющуюся разницу между значениями существенной.

Гипотезы:

$H_0$ : Различия между уровнями готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в выборках 1 и 2 незначительны.

$H_1$ : Различия между уровнями готовности педагогов к использованию инновационных форм разрешения конфликтов в образовательной организации в выборках 1 и 2 значительны.

#### Решение.

Проранжируем представленную таблицу. При ранжировании объединяем две выборки в одну. Ранги присваиваются в порядке возрастания значения измеряемой величины, т.е. наименьшему рангу соответствует наименьший балл. Заметим, что в случае совпадения баллов для нескольких учеников ранг такого балла следует считать, как среднее арифметическое тех позиций, которые занимают данные баллы при их расположении в порядке возрастания.

Так как в матрице имеются связанные ранги (одинаковый ранговый номер) 1-го ряда, произведем их переформирование. Переформирование

рангов производится без изменения важности ранга, то есть между ранговыми номерами должны сохраниться соответствующие соотношения (больше, меньше или равно). Также не рекомендуется ставить ранг выше 1 и ниже значения равного количеству параметров (в данном случае  $n = 20$ ).

Переформирование рангов производится в таблице.

Номера мест в упорядоченном ряду	Расположение факторов по оценке эксперта	Новые ранги
1	4.5	1
2	5.5	2
3	7.5	3.5
4	7.5	3.5
5	8	6
6	8	6
7	8	6
8	8.5	9.5
9	8.5	9.5
10	8.5	9.5
11	8.5	9.5
12	9	13
13	9	13
14	9	13
15	9.5	15.5
16	9.5	15.5
17	10	17
18	10.5	18
19	12	19
20	13	20

Используя предложенный принцип ранжирования, получим следующую таблицу рангов.

X	Ранг X	Y	Ранг Y
4.5	1	5.5	2
8.5	9.5	7.5	3.5
8.5	9.5	7.5	3.5
8.5	9.5	8	6
9	13	8	6

9.5	15.5	8	6
9.5	15.5	8.5	9.5
10	17	9	13
12	19	9	13
13	20	10.5	18
Сумма	129.5	Сумма	80.5

Этих данных достаточно, чтобы воспользоваться формулой расчёта эмпирического значения критерия:

$$U = 10 * 10 + \frac{10(10 + 1)}{2} - 129.5 = 25.5$$

Гипотеза  $H_0$  о незначительности различий между выборками принимается, если  $U_{кр} < U_{эмп}$ . В противном случае  $H_0$  отвергается и различие определяется как существенное.

где  $U_{кр}$  - критическая точка, которую находят по таблице Манна-Уитни.

Найдем критическую точку  $U_{кр}$ .

По таблице находим  $U_{кр}(0.05) = 23$

По таблице находим  $U_{кр}(0.01) = 16$



Так как  $U_{кр} < U_{эмп}$  — принимаем нулевую гипотезу, т.е. различия в уровнях развития связной речи дошкольников с ТНР в выборках можно считать незначительными.